

企业集团设立境外财资中心的思考

罗勇 华玉介

本文在调研国有大型集团公司国际化业务和境外资金情况的基础上,从资金集中管理和国际化业务发展需求的角度,研究设立境外财资中心进行境外资金集中管理,助力集团国际化业务发展的可行性。结合对境外财资中心的调研分析,探讨适合集团公司特点的模式、管理架构、业务流程、风险防控手段,并提出设立境外财资中心的具体实施方案和建议。

一、建立境外财资中心的背景与基本框架

(一) 建立境外财资中心的背景

随着越来越多的企业开始走向国际市场,企业将面临着资金集中管控、结算业务、结售汇业务、资金跨境流动、汇率风险规避等需求,资金的管理就提上日程。为了有效管理集团的资金流动和降低融资成本,成立境外财资中心将是一条有效的途径,通过建立境外财资中心,可以将境外企业的资金进行统一调度,同时通过内部调剂降低融资成本和财务费用,以满足不同企业的资金需求。从而进一步提高集团整体资本运作和资金运营收益,减少汇兑损失。

(二) 企业境外财资中心常见基本框架

企业境外财资中心主体目前常见的有集团直接设立和财务公司设立两

种。资金管理一般分为单池模式和多池模式。其中:单池模式是设立一个境外财资中心直接管理所有企业,多池模式则是根据不同时区设立多个境外财资中心的子池集中管理相同时区内的企业。账户管理较多采用的有多层账户架构模式、收支两条线模式和收支一体模式,各集团公司一般根据自身实际情况来决定具体模式。

(三) 境外财资中心的管理架构

经过对已经设立境外财资中心的集团的调研,发现一些集团公司主要采取授权财务公司对境外财资中心进行管理的方式,范围包括人员、业务、财务、行政等方面的日常事务,人员在财务公司办公。该管理模式既有利于与集团境内外资金的统一集中管理,也能够充分发挥财务公司在资金管理方面的丰富经验以及金融专业特长,财务公司可以在境外财资中心成立初期协助负责搭建境外资金集中管理平台的大量工作,以便境外财资中心的业务迅速开展。

二、境外财资中心的定位与职责

(一) 境外财资中心的定位

集团海外战略的实施,离不开资金的支持,也需要建立一个境外的资金管理平台发挥资金统一调度和辅助管理的职能。因此,境外财资中心应当定位为集团境外的资金管理

平台,从事境外资金集中管理、协助成员企业境外融资、境外金融资源的统一运作和境外资金的风险控制四个方面的业务,其功能相当于财务公司的境外子公司。主要负责以下工作:管理监控境外企业的账户;集中境外企业的资金;代理境外企业统一结算;为境外企业提供融资服务支持;开展资金运作,提升资金效益;监测和协助境外企业防控资金风险;协助境外企业降低汇率风险;打通境内外资金池,提升资金运作的效率。

(二) 资金集中和监控

集团公司授权财资中心对境外资金实施归集。财资中心对境外银行账户实行限额管理,并制定限额标准。特殊情况需留存超限额资金的,获得财资中心同意后,方可留存。

1. 账户授权。各境外单位在合作银行开立的银行账户,须与开户银行签订授权协议,授权财资中心对账户资金进行归集;无法实现归集的应报集团公司审批,并进行查询授权。各境外单位在非合作银行开立的银行账户,应授权财资中心进行查询并实行限额管理,超出限额部分应以合理途径定期汇划至其境外合作银行账户或其开立 in 财资中心的结算账户。

2. 资金集中和监控。财资中心应

建立资金集中管理系统,建立健全资金归集体系,拓宽资金归集渠道,为各企业资金归集创造便利条件。财资中心建立初期,可以由财务公司配合搭建资金归集体系。考虑到初期开展工作的合规性要求较高,建议选择中国银行作为试点进行境外账户授权监控和归集。

(三) 统一结算管理

财资中心根据授权统一办理各境外单位资金收付业务。以下资金收付业务原则上应通过财资中心办理:各境外单位间及与集团公司系统境内成员单位的内部贸易采购、工程款及劳务、内部资金调拨等项目的跨境结算;在境外跨境结算工程劳务和产品销售收入、跨境采购付款、跨境支付其他业务款、跨境资金调拨等;在国家外汇管理政策许可范围内,境内向境外支付的经常项下(包括商品贸易、服务贸易等)及资本项下资金;境外向境内汇入经常项下和资本项下各类资金等。各境外单位办理资金收付应提前向财资中心报送资金计划,因客观原因无法通过财资中心办理资金收付的,应报财资中心事前备案。

(四) 资金运营

财资中心的运营分为自有资金、集中境外企业资金和集团统一融资资金三个部分。

1. 自有资金的运营。为确保财资中心的正常运营和稳定经营,建议由集团财务管理部统一协调,以确保财资中心每年扣除经费外,有稳定的收益。

2. 集中境外企业资金的运营。财资中心将境外可归集资金集中后,搭建集团境外资金池,财资中心承担被归集境外企业的对外结算工作。境外企业的支付按照集团公司规定由财资中心负责监控风险。财资中心可以

对存款进行信贷投放或同业运用,目的是帮助集团境外项目的降低融资成本和财务费用。

3. 集团统一融资资金的运营。根据集团财务管理部统一组织协调,以集团或者所属企业信用在境外融入的资金、对具备归集条件的资金由财资中心负责短期运用,并且配合集团财务管理部做好资金的监管。

(五) 金融服务

财资中心可以为系统各企业提供融资顾问、担保等综合性金融服务,包括但不限于:配合开展与境外金融机构的融资协调工作;按照集团公司要求担任境外项目财务顾问,参与境外单位融资方案设计;根据需要负责设计集团公司境外债券(权益类除外)发行方案,并进行债券(权益类除外)资金接续管理,为境外企业开展外汇衍生品业务提供咨询建议。

三、财资中心的风险防控

财资中心面临的风险主要有信用风险、汇率风险、操作风险、法律风险和流动性风险。具体风控措施包括:

一是防控信用风险,严格在集团内部开展存贷款、结算和中间业务。对合作的银行类金融机构严格履行准入审查,原则上选择国际知名银行、国内五大行的境外机构进行合作。加强对境外项目公司盈利情况和现金流的日常监控,严格授信管理和贷后管理。

二是防控汇率风险,原则上仅开展已有存款币种的贷款业务,贷款规模应低于存款规模,严格控制外汇敞口头寸。对期限较长并且存在汇率敞口风险的业务,必须采取套期保值手段。

三是防控操作风险,完善内部控制制度,业务流程全部规范化流程化

并通过信息系统实现,减少人工环节。同时,加强对日常业务合规检查和员工的教育,帮助员工树立正确的职业操守。

四是防范法律风险,聘请当地专业的律师或者律所作为咨询顾问,公司的制度制定、业务开展和对外协议等事项必须咨询顾问意见,确认符合当地法律和规范才能执行,以最大限度规避法律风险。

五是防范流动性风险,加强资产负债期限管理,合理配置各期限资产。同时加强对资金预算、计划的管理,建立大额用款提前报备制度,拓展外部融资渠道,增强短期流动性应急保障能力。

四、财资中心的作用与意义

(一) 有利于完善财资管理和风险防控

在国际化业务发展的过程中,通过设立财资中心,逐步搭建全球财资管理体系,有助于实现境外资金账户的可视可控和资金的全球融通,发挥区域融资的价格竞争力等方面优势,全面提升企业集团的财资管理能力、风险防控能力和国际业务竞争的综合实力。

(二) 有利于支持国际业务拓展

搭建境外资金管理平台,按照“依托集团,服务集团”的发展宗旨,持续研究和探索能够更好地满足集团公司推进国际化业务发展相关金融服务需求的策略和方式。通过取得结售汇、外币资金池和跨境人民币资金池等相关业务资格,不断加强境内外币资金集中管理,积极拓展结售汇和跨境资金通道等方面业务,可以有力地支持集团公司国际业务的拓展。

(作者单位:中国财政学会

中国财政科学研究院)

责任编辑 武献杰